1. La Banque nationale en tant qu’entreprise

1.1 Faits marquants

L’événement le plus marquant qui se soit produit dans notre environnement de banque centrale et d’autorité de supervision au cours de l’année sous revue est sans conteste la décision de mettre en œuvre le mécanisme de supervision unique (MSU) à partir du 4 novembre 2014. Dès cette date, les 128 principaux groupes bancaires de la zone euro verront leur supervision s’effectuer selon des règles très largement identiques par la Banque centrale européenne, non sans l’appui des autorités de supervision nationales. Les banques de moindre importance et les compagnies d’assurance resteront quant à elles supervisées par les autorités nationales.

Le fonctionnement de ce mécanisme a été décrit avec précision dans le volume consacré à l’évolution économique et financière. L’organisation du contrôle bancaire à la Banque sera fortement influencée par la mise en œuvre de ce mécanisme, qui se déroulera en deux phases : la phase de transition, entre novembre 2013 et novembre 2014, et la phase opérationnelle du MSU, à partir du 4 novembre 2014.

Durant la phase de transition, les grands groupes bancaires de la zone couverte par le MSU seront soumis à une évaluation complète. Cette évaluation consiste en une analyse détaillée des actifs (analyse du bilan composée d’un examen de la qualité des actifs et d’un test de résistance) et une procédure d’évaluation des risques. Parmi les groupes bancaires relevant du MSU, 15 sont établis en Belgique. Il s’agit, pour six d’entre eux, de leur siège principal (Argenta, AXA Banque, Bank of New York Mellon, Belfius, Dexia et le groupe KBC) et, pour deux d’entre eux, d’une filiale belge à caractère systémique (BNPP Fortis et ING Belgique). Les autres entités belges des groupes bancaires relevant du MSU sont des filiales ou des succursales dont les activités en Belgique sont relativement limitées par rapport à l’ensemble consolidé. Dès lors, ce sont huit banques ou groupes bancaires, six banques *home* [1] et, selon toute vraisemblance, deux banques *host* [2], qui seront soumises aux analyses et évaluations préalables à la phase opérationnelle du MSU.

La Banque a décidé d’aligner sans tarder l’organisation de son contrôle bancaire sur cette nouvelle architecture de surveillance et sur le calendrier du MSU. À compter de novembre 2013, la population des banques et les collaborateurs du contrôle bancaire ont été répartis en trois nouveaux groupes :

– Les grandes banques sous la surveillance directe de la BCE à l’avenir : l’équipe de contrôle désignée pour chaque banque (ou groupe bancaire) fera, dès le lancement de la phase opérationnelle du MSU, partie intégrante de l’équipe de surveillance conjointe (*Joint Supervisory Team*), qui contrôlera le groupe bancaire sous la direction d’un coordinateur de la BCE et conformément aux formules de gouvernance du MSU. Durant la phase de transition, les équipes de surveillance concernées se chargeront de l’évaluation complète.

– Les banques locales qui resteront sous la surveillance de la Banque, mais pour lesquelles la BCE exercera un contrôle horizontal : les équipes de contrôle de la Banque effectueront le contrôle en première ligne de ces établissements conformément aux règles et procédures que définira la BCE pour ce groupe de banques ;

(1) Le contrôle dit *home* est le contrôle effectué dans le pays d’origine de la banque au niveau de consolidation le plus élevé.
(2) Le contrôle dit *host* est le contrôle des filiales ou succursales des banques d’origine étrangère effectué dans le pays d’accueil.

la BCE assure la surveillance en deuxième ligne mais peut, dans certains cas, intervenir directement dans la procédure de surveillance.

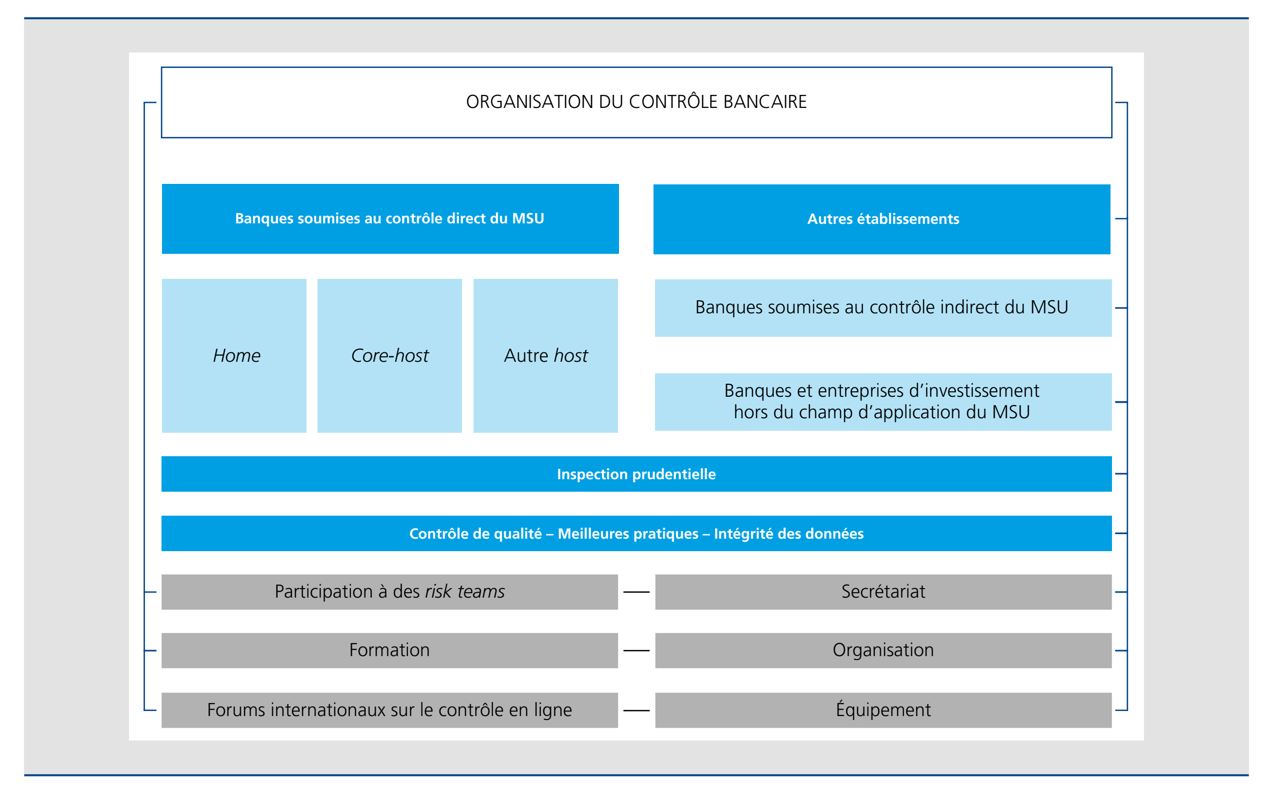
– Les établissements qui ne tombent pas dans le champ d'application du MSU : les succursales des banques relevant du droit d'États non membres de l'Espace économique européen ainsi que les sociétés de bourse restent soumises au contrôle de la Banque selon les règles et procédures qu'elle a définies à cet effet conformément aux dispositions légales et réglementaires en la matière, en cohérence toutefois avec les règles et bonnes pratiques du MSU.

Pour faire face à l'augmentation sensible de la charge de travail découlant des activités de préparation du MSU, plus précisément pour l'analyse du bilan des principaux groupes bancaires, les tests de résistance et le système d'évaluation des risques, et éviter que ces activités ne s'exercent au détriment du contrôle de base régulier de l'ensemble des établissements, la Banque a décidé de renforcer les équipes de contrôle en recrutant de nouveaux collaborateurs, en détachant temporairement des collaborateurs d'autres services et en faisant appel à des consultants pour la gestion du projet. Comme dans d'autres États membres, une large part du travail de terrain lié à l'examen de la qualité des actifs sera de surcroît sous-traitée à des réviseurs externes. La coordination des activités de préparation du MSU est confiée à un groupe de pilotage et à une équipe de projet opérationnelle qui s'intégreront ensuite dans la structure instituée au niveau du MSU.

L'évaluation complète constituera une gageure, non seulement pour l'autorité de contrôle mais aussi pour les banques participantes, qui seront amenées à fournir des efforts considérables. L'évaluation repose en effet sur une vaste collecte de données qui doivent répondre à des normes de qualité élevées et être fournies dans des délais exigeants. Les banques devront par ailleurs accueillir les imposantes équipes d'audit et être disposées à répondre à tout moment à leurs questions. En fin de compte, elles devront être en mesure de démontrer la solidité de leur bilan et de leur situation financière.

Toujours dans l'optique d'une amélioration constante de la qualité de la supervision prudentielle, le Comité de direction de la Banque a lancé dès l'automne 2012 un projet ambitieux de renforcement méthodologique de la fonction d'inspection. Ce projet a abouti à l'automne 2013, sous

ORGANISATION DU CONTRÔLE BANCAIRE



Source : BNB.

l'appellation de NOVA (*New Organisation for Valorisation of Audit*). En matière prudentielle, les inspections sont en effet à la fois essentielles et irremplaçables. Elles constituent autant d'enquêtes approfondies menées d'ordinaire au sein même des institutions, qui permettent de dépister les lacunes dans la façon dont celles-ci organisent leurs activités et gèrent leurs risques, et de prendre des mesures correctrices. Après chaque inspection, la Banque établit un rapport où elle formule une opinion globale ainsi que des constats, et exprime des recommandations. Ce rapport d'inspection met la Banque en mesure d'évaluer si une action immédiate doit être envisagée et d'ajuster son jugement sur le profil de risque général de l'institution lors de l'évaluation périodique du risque.

Le projet NOVA avait pour objectif de réviser fondamentalement la méthodologie de l'inspection dans le but de parvenir à une harmonisation des inspections et à une amélioration de leur efficacité. Il a débouché sur l'élaboration d'un manuel d'inspection qui est d'application depuis octobre 2013. Celui-ci propose une description claire et univoque du processus d'inspection et fixe une méthodologie formelle. Il introduit les techniques et concepts les plus récents en matière d'audit et a permis de revoir les programmes de travail en dessinant des processus standardisés. Les opinions sont dorénavant exprimées sous forme d'une cote et les recommandations, assorties d'un score. Le processus d'inspection a en outre été largement automatisé. La méthodologie NOVA est soutenue sur le terrain par la mise en service d'un logiciel appelé Vision. La mise en place de celui-ci s'inscrit dans le projet global PRIME de réinformatisation de l'activité prudentielle. En 2013, un module *Anti Money Laundering* (AML) a également été mis en place. Ce projet, qui s'inscrit comme son nom l'indique dans la lutte anti-blanchiment, permettra d'évaluer la conformité et le comportement des organismes face au dispositif de prévention de l'utilisation du système financier aux fins de blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme, ainsi que du financement des armes de destruction massive. Le projet AML a pour objectifs de se conformer aux recommandations et aux nouveaux standards internationaux en la matière du Groupe d'action financière (GAFI) et de mettre en œuvre ces recommandations. Il s'agira en effet de démontrer notre conformité à ces recommandations lors de la quatrième évaluation de la Belgique par le GAFI, qui aura lieu en septembre 2014.

La Banque a profité de la simultanéité de l'introduction du MSU et du lancement de NOVA pour calquer au plus près dans ce projet la méthodologie qui sera d'application dans le MSU. Elle a également décidé de conserver des éléments qui ne sont pas encore prévus dans le MSU ou dont l'expérience a prouvé qu'ils devaient être conservés, par exemple la formulation de recommandations et leur suivi par les inspecteurs ou la communication d'une cote globale. Ces éléments seront maintenus pour toutes les institutions contrôlées jusqu'à la mise en œuvre opérationnelle du MSU et pour toutes les matières où la Banque est seule compétente.

Enfin, cette mise à jour méthodologique va de pair avec une adaptation du modèle d'organisation : la Banque a en effet décidé de réunir les inspecteurs au sein d'un même service à partir de novembre 2014.

Parmi les thèmes importants examinés dans le cadre des inspections figurent le fonctionnement et la qualité de la gestion des risques, l'organisation et la gestion des risques des activités de marché, la gestion du risque de crédit et du risque de liquidité, le contrôle du réseau de détail, l'adéquation des provisions techniques dans les compagnies d'assurance ou encore l'application de la réglementation relative à la prévention du blanchiment de capitaux et du financement du terrorisme.

En ce qui concerne la validation de nouveaux modèles et le suivi des performances de modèles précédemment validés, l'essentiel des activités a porté de nouveau sur le risque de crédit, qui motive le gros des exigences de fonds propres des établissements. L'attention s'est portée par ailleurs sur les modèles de valorisation au juste prix, et ce en raison de la disparition progressive du filtre prudentiel du portefeuille d'instruments qualifiés de disponibles à la vente (A*vailable For Sale* – AFS) dans Bâle III. Quelques nouveaux dossiers ont en outre été traités dans le cadre du risque opérationnel et de marché, ainsi que de l'ICAAP (*International Capital Adequacy Assessment Process*).

En matière de pratique du contrôle, une importance particulière a été accordée en 2013 à la protection contre les cyber-risques en général, et aux projets d'externalisation des activités IT des établissements financiers par le recours à des systèmes de *cloud computing*[1] en particulier. Internet est en effet rapidement devenu un réseau externe critique tant pour la prestation de services au monde extérieur (clients, réseau d'agences, agents délégués, etc.) que pour le fonctionnement interne des établissements soumis au contrôle. Parallèlement, l'utilisation d'internet par les établissements et leur dépendance par rapport à cet outil induisent des risques élevés en matière de sécurité et de continuité pour les systèmes IT internes et externalisés et pour les services internet proposés.

(1) Il s'agit de services IT qui sont proposés à la demande et en ligne par des fournisseurs de services IT spécialisés. Dans ce cadre, il est fréquemment fait usage de techniques de virtualisation et d'internet en vue de rendre les services IT plus extensibles et plus flexibles.

Une collaboration étroite a été établie avec Febelfin et la *Federal Computer Crime Unit* notamment, afin de combattre la fraude bancaire par internet. Il est remarquable de constater à cet égard qu' en Belgique, pratiquement toutes les fraudes bancaires par internet en 2013 découlent de techniques frauduleuses spécifiques (généralement des usurpations d'identité par courriel suivies d'un contact téléphonique) par lesquelles les cybercriminels amènent les utilisateurs de services bancaires électroniques à communiquer leurs codes de sécurité personnels.

*
* *

Le cadre de référence dans lequel s'exerce le contrôle prudentiel des entreprises d'assurance et de réassurance a été détaillé dans le « Rapport 2013 – évolution économique et financière », partie « Réglementation et contrôle prudentiels », chapitre 3.

En ce domaine, l'agenda de la Banque a été largement déterminé par la préparation de l'entrée en vigueur de la directive européenne Solvabilité II. Cette réforme réglementaire du monde de l'assurance vise à favoriser une meilleure gestion des risques présents dans les entreprises d'assurance et de réassurance et à mieux adapter les exigences de solvabilité aux risques réellement encourus par ces sociétés.

Parmi les points qui ont spécialement retenu et continueront de retenir l'attention de la Banque dans ces matières, citons l'évaluation du niveau de préparation des entreprises en matière de dispositif d'évaluation interne des risques (*Own Risk & Solvency Assessment* – ORSA). Il s'agit d'analyser la démarche méthodologique que les entreprises adoptent en matière d'évaluation prospective des risques propres et de techniques et critères mis en œuvre pour leur gestion. Cela implique de couvrir les aspects de gouvernance et de stratégie, ainsi que les processus et les procédures en matière de gestion des risques.

La dimension des provisions techniques restera un point d'attention général pour l'ensemble des entreprises, donnant également lieu à des missions d'inspection sur le sujet. Ces travaux porteront, entre autres, sur la conformité du niveau desdites provisions aux exigences du référentiel belge actuel (Solvabilité I), notamment eu égard à l'observation de la tendance de plusieurs entreprises à anticiper le calcul des *Best Estimate Liabilities* (cf. ci-après). Il sera également question d'analyser le degré de préparation des assureurs quant au calcul des *Best Estimate Liabilities*, vu les modifications fondamentales apportées par Solvabilité II.

En outre, l'implémentation des modèles internes en vue du calcul des exigences réglementaires en capital sous le régime de la directive Solvabilité II (*Solvency Capital Requirement* – SCR) est également suivie régulièrement par les services spécialisés de la Banque.

Par ailleurs, les exigences actuelles de la Banque et les nouvelles orientations européennes préparatoires à la directive « Solvabilité II » en matière de système de gouvernance forment le nouveau cadre prudentiel relatif à ce domaine. La portée des contrôles à exercer concernant les systèmes de gouvernance sera adaptée en conséquence. Ceci concernera notamment l'évaluation des structures organisationnelles et opérationnelles, des systèmes de contrôle interne, des fonctions de contrôle indépendantes, de la gestion actif – passif, de la réassurance et de la sous-traitance

Ces activités seront menées en parallèle avec des travaux relatifs à l'analyse des *business models*. Ces travaux porteront sur les entreprises d'assurance appartenant aux groupes complexes ; le processus d'analyse entamé en 2013 par l'examen préliminaire de dossiers pilotes va se poursuivre.

Comme nous l'avons signalé à propos du projet *Anti Money Laundering*, une mission du Groupe d'action financière (GAFI) est programmée en 2014 auprès de la Banque, dont l'objet visera l'évaluation de la conformité technique et de l'efficacité du dispositif de contrôle mis en œuvre par les autorités belges compétentes, en matière de prévention de l'utilisation du système financier aux fins du blanchiment de capitaux et du financement du terrorisme. Les équipes opérationnelles du service de contrôle prudentiel des entreprises d'assurance et de réassurance seront sollicitées pour évaluer l'efficacité des contrôles

*
* *

En matière d'oversight des systèmes de paiement pour les petits paiements, le Centre d'échange et de compensation (CEC), c'est-à-dire la chambre de compensation automatisée qui permettait l'échange et la liquidation des paiements entre les banques actives en Belgique, a connu en 2013 une mutation fondamentale. Fin mars de l'année sous revue, la plateforme informatique du CEC a quitté la Banque vers la plateforme technique du système de paiement de la société bancaire française STET (Systèmes technologiques d'échange et de traitement). Depuis 1974, la Banque avait assumé le fonctionnement opérationnel des applications informatiques du CEC ainsi que l'administration de ses organes de gestion. Elle jouait donc à la fois les rôles d'overseer et d'opérateur.

Avec la migration du CEC vers la plateforme de systèmes de paiement CORE de STET, la Banque ne remplit plus de fonction opérationnelle ; elle se concentrera donc sur son rôle d'overseer des systèmes de paiement belges. Le CEC reste une entité juridique belge dont l'exploitation opérationnelle est exercée en France.

La Banque coopérera avec la Banque de France pour l'échange d'informations relatives à la plateforme technique, qui seraient utiles à ses tâches en matière d'oversight.

Simultanément à la migration, le fonctionnement du système de paiement a été revu en profondeur. Après la crise financière, la Banque, en tant qu'overseer, avait recommandé de limiter les risques lors du dénouement de paiements déjà échangés mais pas encore liquidés. C'est pourquoi le CEC a introduit la pratique de cinq clôtures pour l'échange et la liquidation dans le courant de la journée, au lieu d'une clôture en fin de journée comme c'était le cas jusqu'en mars 2013.

En matière d'oversight et de contrôle prudentiel des infrastructures des marchés financiers, une attention particulière est accordée à la gestion adéquate des risques opérationnels, ce qui comprend entre autres les mesures prises par ces infrastructures pour garantir la continuité de leur activité. Durant l'année sous revue, et suite au constat généralisé d'une croissance des cyber-menaces, cette attention s'est particulièrement focalisée sur la cyber-sécurisation des infrastructures de marché. Afin de favoriser l'échange d'informations entre les infrastructures de marché à propos des cyber-risques et de la manière d'y faire face, la Banque a organisé en 2013 une table ronde où elle a invité non seulement ces infrastructures, mais également d'autres entreprises et institutions concernées, telles la *Federal Computer Crime Unit* ou la *Cyber Emergency Team* belge (CERT.be). Parmi les thèmes abordés, citons l'identification et l'évolution des cyber-menaces, l'organisation de la communication et de l'interaction entre infrastructures de marché, superviseurs et autorités, l'impact des cyber-menaces sur l'organisation de la continuité de l'activité, ou encore la mise sur pied de bonnes pratiques en matière de cyber-sécurisation – en ce compris la façon de réagir en cas d'incident. La cyber-sécurité restera sans aucun doute un sujet important dans le domaine de l'oversight et du contrôle prudentiel des infrastructures de marché. Dans un environnement évoluant très rapidement, la Banque entend également jouer le rôle de facilitateur dans l'échange d'informations au sein du secteur, afin de promouvoir la meilleure protection possible des infrastructures de marché contre les cyber-menaces.

*
*   *

Vu l'étendue de ses responsabilités, la Banque accorde elle-même une grande attention à sa politique de gestion des risques d'entreprise. Comme expliqué dans le Rapport d'entreprise 2012 au point 2.1.2.3., la Banque a ainsi décidé, fin 2013, d'améliorer la cohérence et la coordination de la gestion des risques d'entreprise en appliquant un nouveau modèle qui regroupe tous les risques non financiers sous une coupole « risques opérationnels » dont la gestion est confiée à un *Operational Risk Manager*. Les responsabilités de celui-ci ont été inspirées des meilleurs standards internationaux ainsi que des modèles de risque en usage au sein du SEBC. Le gestionnaire du risque opérationnel est également en charge de la continuité de l'activité (*business continuity*) et de l'organisation de la gestion des crises opérationnelles dans le secteur financier. Son équipe et lui-même dépendent du Secrétaire de la Banque.

*
*   *

À la fois dans le droit fil des missions de l'Eurosystème en matière de politique monétaire et pour servir à ses activités prudentielles, la Banque a mis sur pied un *In House Credit Assessment System* (ICAS). Le risque de crédit des entreprises non financières joue en effet un rôle important dans l'exercice de la politique monétaire de l'Eurosystème, car il constitue une donnée cruciale dans l'évaluation des gages déposés par les institutions financières en contrepartie de la fourniture de liquidités. Dans l'exercice de la surveillance prudentielle aussi, une vision approfondie, indépendante et objective du risque de crédit sur les clients des institutions financières constitue un atout important.

L'ICAS est un système d'évaluation du crédit qui estime les risques de défaut de paiement dans le chef des entreprises non financières. Il utilise à cet effet des techniques statistiques avancées et applique une expertise microéconomique aux banques de données conservées à la Banque nationale, à savoir la Centrale des bilans et les centrales des crédits, avec un rôle majeur pour la nouvelle Centrale des crédits aux entreprises.

Après examen minutieux par la BCE et l'Eurosystème, l'ICAS de la Banque a été approuvé par ces institutions. Partiellement opérationnel depuis le début 2014, le système sera étendu dans le courant de la présente année à un sous-ensemble de grandes entreprises non financières déterminé selon des critères qui seront établis en concertation entre divers services de la Banque.

*
*   *

Les missions que la Banque exerce aussi bien dans le cadre de l'Eurosystème qu'à la demande des autorités publiques belges requièrent qu'elle dispose de capacités d'étude et de recherche de pointe dans les domaines économique et financier.

Dans ce cadre, les projections économiques pour la Belgique que la Banque diffuse deux fois par an dans sa Revue économique constituent une source d'information importante pour guider les observateurs dans leur diagnostic de la situation économique du pays. Cette capacité de prévision a été sollicitée par le gouvernement en cours d'année pour objectiver l'analyse des perspectives des finances publiques au niveau des entités fédérées et des pouvoirs locaux. Depuis la conclusion de l'accord relatif à la sixième réforme de l'État, la Banque se doit en effet de développer son expertise de manière à suivre de manière plus approfondie les développements des politiques économiques menées par les régions et les communautés. Un renforcement de ses capacités a été initié en ce sens, tant en termes d'études que de statistiques (voir plus loin).

En 2013, la Banque a poursuivi ses efforts pour renforcer également ses capacités d'étude dans le domaine financier, compte tenu de ses missions prudentielles. Elle se prépare également à épauler la BCE dans le cadre de l'évaluation approfondie de l'état des grandes banques et, de manière plus structurelle, dans l'exercice de ses responsabilités de surveillance des banques à partir de novembre 2014. Une partie de ses efforts a visé à perfectionner ses outils économétriques pour mieux prendre en compte les interactions entre économie réelle et économie financière.

Vu l'importance pour la cohésion de la zone euro et l'efficacité de la politique monétaire de s'assurer que les pays membres présentent des fondamentaux sains, les nouvelles procédures européennes de gouvernance donnent davantage de poids à la surveillance des déséquilibres macroéconomiques. Ces questions font l'objet d'un suivi poussé dans les banques centrales de l'Eurosystème et la Banque s'emploie également à fournir un bon niveau d'expertise en la matière. Ses économistes participent de manière active au réseau de recherche *Competitiveness Research Network* mis en place par l'Eurosystème en 2012, et dont les conclusions complètes devraient être rendues disponibles d'ici 2015.

Par ailleurs, dans le cadre du plan de relance adopté fin 2012, le gouvernement a confié à un groupe d'experts, constitué de représentants de la Banque, du Bureau fédéral du plan, du Conseil supérieur de l'emploi, de la Direction générale statistique et information économique, du Conseil central de l'économie et d'Eurostat, la mission d'analyser l'impact des subventions qui allègent le coût du travail en Belgique et dans les trois principaux pays voisins. Ces spécialistes ont eu aussi pour mission d'analyser par branche d'activité les différences de coûts salariaux et de productivité entre la Belgique et les trois principaux pays voisins, et d'objectiver les efforts de formation des entreprises au regard de la norme de 1,9 % de la masse salariale fixée par la loi. Début juillet 2013, ce groupe d'experts « Compétitivité et emploi » a remis au gouvernement son rapport intitulé « Coût salarial, subventions, productivité du travail et effort de formation des entreprises ». Celui-ci a été complété en novembre d'une note à la demande du Conseil des ministres consacrée à l'analyse de deux réformes examinées en son au sein du gouvernement, à savoir une diminution de la TVA sur l'électricité et des réductions de charges salariales dans des zones spécifiques. Ces études ont été publiées. Le même groupe d'experts a été invité à poursuivre ses travaux en 2014, en particulier en vue d'affiner les constatations faites au mois de juillet.

Enfin, à la mi-2013, la Banque a lancé en partenariat avec des universités belges un programme de recherche visant à étudier les déterminants de l'un des composants essentiels pour le potentiel de croissance de l'économie, à savoir la productivité totale des facteurs. Les résultats seront communiqués les 16 et 17 octobre prochains lors du colloque scientifique international que la Banque organise tous les deux ans depuis le début du siècle.

A la demande du ministre fédéral des Finances, la Banque a publié en décembre une étude visant à l'informer des conséquences attendues de l'introduction en Belgique d'un principe d'arrondissement symétrique à 5 cents près pour les montants totaux payés en magasin. La conclusion en a été que cet arrondissement serait de nature à réduire l'insatisfaction des consommateurs à l'égard du nombre de pièces de différentes dénominations ainsi que les coûts supportés par les commerçants, les banques, la Monnaie royale et, à la marge, la Banque nationale. Cette mesure ne devrait pas avoir d'effet notoire sur l'inflation en Belgique. Compte tenu de la perception de la population belge que la disparition des pièces de 1 et 2 cents pourrait entraîner une accélération de l'inflation, la Banque a recommandé d'apporter un soin particulier à l'information du public. Le gouvernement a décidé de suivre l'avis de la Banque quant à ce principe de l'arrondissement symétrique sur le total payé à la caisse.

En 2013, l'Eurosystème a publié l'ensemble des résultats de l'enquête réalisée en 2010-2011 auprès des ménages en vue d'évaluer leur comportement dans l'allocation de leur patrimoine. Les résultats pour la Belgique ont fait l'objet d'une large diffusion dans les medias et donné lieu à la publication par la Banque d'une analyse plus fouillée. Celle-ci sera suivie, en 2014 et au-delà, par la

communication d'autres travaux de recherche menés en partenariat entre des économistes de la Banque et d'universités belges.

En 2014, la Banque, parallèlement au reste de l'Eurosystème, procédera à une deuxième enquête sur le même thème.

*
*   *

La Banque est également un institut statistique important, ce qui lui permet de disposer de données de première main dans l'exercice de ses missions, tant en matière de politique monétaire que dans le domaine prudentiel.

Durant l'année sous revue, la Banque a préparé l'introduction en Belgique pour 2014 des nouvelles versions de deux systèmes statistiques : le nouveau système européen de comptabilité nationale SEC 2010 et le nouveau manuel de balance des paiements MBP6.

Les cadres de comptabilité nationale utilisés par les différents pays sont harmonisés internationalement, ce qui permet des comparaisons. Le processus de révision de ces cadres démarre au niveau le plus englobant – celui des Nations unies et du Système de comptabilité nationale, qui en est à sa cinquième version (SCN 2008). Pour l'UE, ces principes sont ensuite traduits au niveau du système européen des comptes (SEC 2010), puis répercutés au niveau national. C'est cette dernière étape que la Banque a préparée en 2013, le nouveau SEC 2010 entrant en vigueur en septembre 2014.

La plupart des nouveautés du SEC 2010 reflètent celles introduites dans le SCN 2008 ; cependant, elles se trouvent transposées et précisées pour s'adapter au mieux aux réalités de l'UE, avec certaines différences de présentation. Il s'agit dans tous les cas d'accroître la pertinence économique et descriptive du système de comptabilité nationale, en ces temps de mutation économique et institutionnelle rapide.

Si les modifications introduites par le SEC 2010 sont nombreuses et techniques, impliquant une révision en profondeur du système et un affinement des méthodes de calcul, elles visent à capter des réalités qui ont des conséquences concrètes et quotidiennes pour les agents économiques et les analystes. Elles permettent en particulier de mieux refléter la mondialisation de l'économie (mobilité internationale accrue des ressources nationales) ; le développement de l'économie de la connaissance (meilleure prise en compte des frais de recherche et développement, etc.) et la financiarisation croissante de l'économie (composition plus détaillée du secteur financier). La Banque organisera la communication sur l'introduction du SEC 2010, entre autres grâce à un site web qui y sera consacré.

La version 6 du manuel de la balance des paiements (MBP6) a été développé par le FMI en collaboration étroite tant avec d'autres institutions internationales (notamment européennes) qu'avec les offices statistiques nationaux. Elle définit des lignes directrices pour l'uniformisation internationale des statistiques de balance des paiements. Cette mise à jour s'est effectuée dans un mouvement parallèle à celui qui a été conduit pour les comptes nationaux afin de garantir la cohérence entre les statistiques macroéconomiques domestiques et extérieures.

Comme le SEC 2010, le MBP6 cherche à mieux capter les développements de l'économie mondiale intervenus depuis la précédente révision, et entre autres le développement des innovations financières. Il marque également un intérêt accru pour les données relatives à la position extérieure globale, qui reflète la situation patrimoniale d'une économie vis-à-vis du reste du monde. Concrètement, cette nouvelle méthodologie entrera en vigueur en 2014 et se traduira par un certain nombre de reclassements entre rubriques et par l'obtention d'un niveau général de détail plus élevé.

Par ailleurs, l'année 2014 verra le remplacement de l'application statistique Belgostat par un nouvel instrument. Bien connue du public, Belgostat permettait jusqu'ici la consultation par Internet des riches bases de données statistiques de la Banque. Cette application sera remplacée par DotStat, proposée par l'OCDE sous la forme d'une communauté collaborative. Les membres de celle-ci s'engagent à développer le programme statistique ensemble, à le partager, à innover, et à échanger entre eux leur expérience dans un esprit de maîtrise des coûts.

Outre des possibilités de présentation d'une grande clarté et une fonction de recherche de qualité, DotStat offre également une interface efficace avec Excel. Il propose plusieurs possibilités d'exportation et procure un soutien à la nouvelle norme en matière de protocole d'échange de statistiques SDMX.

Tout comme les études économiques, les travaux statistiques proposés par la Banque entendent s'adapter aux réalités de la sixième réforme de l'État belge afin de disposer de suffisamment de chiffres de qualité pour assurer un monitoring efficace des entités fédérées. Dès 2009, la Banque avait signé un contrat avec les trois régions du pays afin qu'une étude de faisabilité soit réalisée concernant le développement de statistiques macroéconomiques régionales.

Les domaines définis englobent l'établissement des comptes des communautés et régions ainsi que des administrations locales, les composantes de l'optique dépenses au niveau régional et enfin la croissance économique régionale en fréquence trimestrielle.

Cette étude de faisabilité ayant démontré que les statistiques visées pouvaient être réalisées, et les régions ayant émis le souhait de continuer dans cette voie, la Banque a décidé de poursuivre le projet. Celui-ci a démarré en juin 2013 et s'étendra jusqu'à décembre 2014.

*

* *

La Banque nationale est un centre très important de collecte et de diffusion de données et d'informations microéconomiques, comme en témoignent sa Centrale des bilans ainsi que ses centrales de crédits aux entreprises et aux particuliers. Compte tenu de l'expertise de la Banque dans la gestion sécurisée de grandes quantités de données, le législateur lui a confié la tâche de mettre en place et de gérer le « Point de contact central » instauré par l'arrêté royal du 17 juillet 2013. Dès le mois de mai 2014, c'est donc à la Banque nationale que seront centralisés les numéros de comptes bancaires détenus en Belgique par les personnes morales et physiques, résidentes et non résidentes. Le volume représenté par ces données peut être évalué à environ 60 millions de comptes détenus par 16 millions de clients. Ce registre mentionnera également les types de contrats conclus par ces clients avec les établissements financiers, par exemple les conventions de crédit hypothécaire, de vente à tempérament d'un montant supérieur à 200 euros, de leasing, de prêt à tempérament, etc.

Les redevables d'information sont les établissements de crédit, de paiement, les sociétés de bourse, etc. Leurs déclarations ne contiendront en aucun cas les montants relatifs aux comptes et contrats répertoriés. La consultation sera sécurisée et limitée à des personnes mandatées par l'administration fiscale dans le cadre d'une procédure strictement définie par la loi. Les personnes morales et physiques titulaires des comptes et contrats pourront elles aussi exercer à titre gratuit leur droit de consultation et, si nécessaire, demander sans frais la rectification ou la suppression de données inexactes. La Banque nationale est chargée de la gestion de cette centrale pour le compte du SPF Finances ; elle a pu mobiliser pour ce faire du personnel précédemment affecté à la centralisation des protêts, mission reprise depuis septembre 2013 par la Chambre nationale des huissiers de justice de Belgique dans le cadre du Fichier central des avis de saisie, de délégation, de cession, de règlement collectif de dettes et de protêts.

*

* *

Dans le courant de l'année 2013, le grand public a pu entrer en contact avec la première coupure de la nouvelle série « Europe » des billets en euros, celle de 5 euros. L'imprimerie de la Banque nationale a été très fortement impliquée dans les travaux préparatoires à l'impression de ce billet et ce, dès 2009. Si le dessin original n'y a pas été réalisé, les spécialistes de la Banque ont eu pour mission de traduire celui-ci en une coupure à la fois belle et sûre, et susceptible d'être imprimée en masse. Ce processus a été mené de bout en bout par le seul atelier de la Banque nationale. Celui-ci a ensuite été désigné par la BCE comme imprimeur-test, puis premier imprimeur pilote.

Des centaines de tests – manuels et automatisés – ont été menés tout au long du processus de production. Des échantillons de papier ont systématiquement été prélevés dans chaque livraison pour en éprouver la qualité. Le laboratoire a analysé les encres. Les signes de sécurité – visibles à l'œil nu ou lisibles par des machines – ont été minutieusement contrôlés durant et après la chaîne d'impression. Enfin, l'imprimerie de la Banque a servi de centre de formation pour les techniciens d'autres imprimeries appelés à produire les nouvelles coupures.

Au mois de janvier 2014, l'Eurosystème a annoncé l'émission, à partir du mois de septembre de cette année, d'une nouvelle coupure de 10 euros. Ces nouveaux billets se caractérisent par l'apparition, sous forme d'hologramme et de filigrane, du portrait de la princesse mythologique Europe d'où provient le nom de notre continent, ainsi que par le renforcement des signes de sécurité et de la durabilité du billet.

En 2012, le Comité de direction de la Banque avait pris acte de l'insuffisance du quota de billets en euros alloué à l'imprimerie de la Banque pour permettre à celle-ci d'atteindre un volume d'activité viable. La recherche d'un partenaire n'ayant pas abouti, le Comite de direction avait opté pour un abandon progressif de la production à l'horizon 2020. Conformément à cette décision, un manager a été recruté au mois de février 2013. Le *business plan* qui a été approuvé dans les mois qui ont suivi comporte certains investissements nécessaires à la poursuite de la production des billets en euros d'ici 2020, comme le remplacement d'une presse par une machine de seconde main révisée, ainsi que l'adaptation de la climatisation de l'atelier de production. Il est également prévu d'adopter certaines mesures de sécurité supplémentaires.

D'ici 2020, l'imprimerie se consacrera donc principalement à la production des billets en euros et le personnel

partant à la retraite sera remplacé par du personnel temporaire. Après cette échéance, une équipe limitée se chargera de l'achat de billets à d'autres imprimeries et des tâches connexes de contrôle de qualité et de logistique. Le *know how* engrangé par les équipes de recherche et développement, design et *origination* sera valorisé dans un centre d'expertise capable de suivre les innovations technologiques en matière d'impression des billets au profit de l'ensemble de l'Eurosystème, et également chargé de l'analyse des contrefaçons.

Toujours dans le domaine du billet de banque, la Banque a été désignée comme centre d'expédition unique pour tous les billets tests de la nouvelle série de billets en euros. Cette tâche consiste à réceptionner des billets tests en provenance de différentes imprimeries, à les répartir, à les réemballer et à les expédier aux banques centrales nationales de la zone euro, et ce pour toutes les dénominations de la nouvelle série. Tous les coûts liés à cette activité sont pris en charge par la BCE. La Banque assure également la rédaction et la distribution des spécifications techniques de toutes les nouvelles coupures.

À Anvers, la fermeture du *cash center* d'une importante banque commerciale ayant fortement réduit le traitement des valeurs dans le siège local de la Banque, le Comité de direction avait décidé de la fermeture de celui-ci. Le 1er octobre, la succursale a mis un terme à ses activités. Fin décembre, elle a été complètement fermée (voir 1.2 « Ressources humaines »). En conséquence, deux machines de tri sont revenues d'Anvers vers la Caisse centrale, au siège de Bruxelles, pour reprendre l'activité résiduelle du siège fermé en matière de tri des billets. Ce service a d'ailleurs été réaménagé pour optimaliser le flux logistique, tandis que l'isolation sonore et le confort général étaient améliorés.

*

*   *

Les évolutions rapides de notre environnement de travail obligent notre entreprise à s'adapter en permanence avec souplesse et réactivité. Il faut aussi pouvoir tracer un cap de moyen terme en se fixant des objectifs et en identifiant les problèmes à résoudre. C'est la raison pour laquelle la Banque a lancé un vaste chantier de réflexion prospective pour définir comment elle souhaite se profiler à l'horizon 2020. Quelles tâches la Banque veut-elle continuer à accomplir à coup sûr ? Quel rôle souhaite-t-elle jouer à cette échéance et de quel personnel – quantitativement et qualitativement – a-t-elle besoin à cette fin ? Cet exercice sera mené à bien dans le courant 2014. La Banque disposera alors d'une vision plus claire de son avenir à cinq ou six ans. Comme beaucoup d'institutions du pays, la Banque va se trouver confrontée, dans les années qui viennent, au départ à la retraite de la génération dite du *baby boom*. Il faudra non seulement définir combien de personnes sont nécessaires à l'accomplissement des missions qui auront été définies, mais aussi veiller à préserver le *know how* présent dans notre entreprise. À cette fin, la Banque, durant l'année sous revue, a accordé une importance particulière à l'adaptation de ses processus en matière de ressources humaines, par exemple en mettant sur pied une équipe de *HR business partners* qui assurera le relais entre le département des Ressources humaines et les différentes entités administratives de la Banque. On peut souligner en cette matière que la réaffectation du personnel de la succursale d'Anvers a été couronnée de succès, et que la reconversion des collègues de l'imprimerie se prépare dans de bonnes conditions et avec tout le respect qui leur est dû.

Comme dans toute entreprise moderne, l'informatique a pris une dimension véritablement stratégique dans la capacité de la Banque à réaliser ses missions. Vu l'évolution de ces dernières, l'adéquation de sa capacité informatique est cruciale, ce qui a incité le Comité de direction de la Banque à faire soutenir son exercice stratégique 2015-2020 par un appel à une expertise externe dans ce domaine. Cette consultance devra, partant de la capacité informatique actuelle et de l'évolution attendue des besoins en la matière dans les différents services de la Banque, élaborer un plan stratégique pour l'informatique de la Banque pour les cinq années à venir. Ce plan devra non seulement comprendre un trajet de transformation fonctionnel et d'infrastructure, mais également un volet relatif au management des compétences ainsi que des recommandations en matière de gouvernance. Le consultant basera ses propositions sur une analyse de la situation actuelle et de son évolution mais devra également inclure un exercice de *benchmarking*.

Durant l'année sous revue, le département informatique a accompagné les évolutions de notre environnement et nourri différents projets de plus long terme. C'est ainsi qu'il a entre autres fourni le support informatique pour le projet NOVA soutenant les inspections auprès des institutions financières, ainsi que pour les changements de plateformes du système de compensation et du système de liquidation de titres (*Securities Settlement System*). Il a veillé à l'extension de la plateforme de suivi et de comptabilisation des transactions de billets *Cash Single Shared Platform (CashSSP)* à un neuvième participant, la banque centrale d'Estonie. Vers la fin de 2013, les postes de travail destinés à permettre aux services d'assurer la continuité des activités en cas de nécessité, qui étaient abrités à la succursale d'Anvers, ont été relocalisés chez un opérateur privé dans la région bruxelloise et le projet

de mise à niveau du centre de données en fonction des derniers standards d'efficacité et de sécurité a été lancé.

Parmi les activités de support, les services touchant aux bâtiments et aux installations techniques se doivent eux aussi de suivre et d'anticiper l'évolution des activités de l'institution. La Banque est par ailleurs fort soucieuse de son empreinte environnementale : la partie 1.3 revient plus particulièrement sur les efforts qu'elle déploie en tant qu'entreprise durable.

Le plan de rénovation des bureaux entamé depuis plusieurs années déjà sous l'appellation de *Master Plan* immobilier s'est poursuivi par la réhabilitation complète de près de 4000 m² de bureaux.

Des travaux importants vont être prochainement accomplis dans deux bâtiments emblématiques de la Banque. Dès 2014, la verrière de la grande salle des guichets du bâtiment Van Goethem, inauguré en 1954, sera remplacée dans le respect du style caractéristique de ce bâtiment. Le toit de verre qui la protège sera quant à lui enlevé et remonté au niveau du 4e étage. Les façades intérieures, qui seront rénovées à cette occasion, deviendront ainsi des murs intérieurs, avec à la clé des gains importants en matière d'isolation thermique.

L''hôtel du gouverneur, quant à lui, va voir son toit rénové et isolé ; ses deux étages supérieurs seront réhabilités pour abriter 55 nouveaux postes de travail. Pour pouvoir effectuer ces travaux, le musée de la Banque a été temporairement fermé, et la Banque s'en excuse auprès de son nombreux public. Durant les travaux à l'hôtel, un musée temporaire accueillera les visiteurs dans un espace aisément accessible dans le bâtiment sis 3 boulevard de Berlaimont (voir 1.5 « Contacts »). D'ores et déjà, le bâtiment du musée a été pourvu d'une nouvelle entrée dissociée de celle de l'hôtel, ainsi que d'une nouvelle zone d'accueil, avec vestiaires et sanitaires.

Comme on l'a évoqué plus haut, la Banque se prépare à moderniser son centre de données informatiques ; dans la foulée, on prévoit de nouvelles installations de ventilation et de conditionnement d'air. Un deuxième groupe électrogène sera également mis en place, ce qui permettra à la Banque de disposer d'une double source d'alimentation électrique d'urgence. En matière d'installations techniques, citons en outre le remplacement des groupes frigorifiques dans la centrale de refroidissement. Ceux-ci améliorent fortement le rendement dans la production d'eau glacée, et répondent aux nouvelles normes légales en matière de gaz à effet de serre. Une nouvelle cuisine sera installée dans le courant de l'année 2014. En matière de sécurité, une étude portant sur les agences de la Banque a mené à des travaux encore en cours dans différents sièges. À l'administration centrale, différentes zones sensibles, telles que le Centre électronique, l'Imprimerie et la Caisse centrale, sont désormais protégées par des appareils de contrôle d'accès biométriques.

Une bonne gestion du patrimoine immobilier impose aussi quelquefois de se dessaisir de bâtiments. C'est ainsi que celui du Club sportif de la Banque a été vendu à la commune de Berchem-Sainte-Agathe. La procédure de vente du bâtiment de la succursale d'Anvers a été entamée en toute transparence. Enfin, le bâtiment dit « EPHEC », rue d'Assaut à Bruxelles, a également été vidé début 2014 dans la perspective d'une vente.

1.2 Ressources humaines

1.2.1 Évolution de l'effectif

La Banque a procédé à l'engagement de 47 nouveaux collaborateurs sous le régime d'un contrat à durée indéterminée afin de répondre aux besoins croissants en matière de contrôle prudentiel et pour pouvoir continuer à garantir un service optimal dans tous les domaines. Néanmoins, l'effectif du personnel a diminué de 32 unités, à 2 071 équivalents temps plein à la fin de 2013.

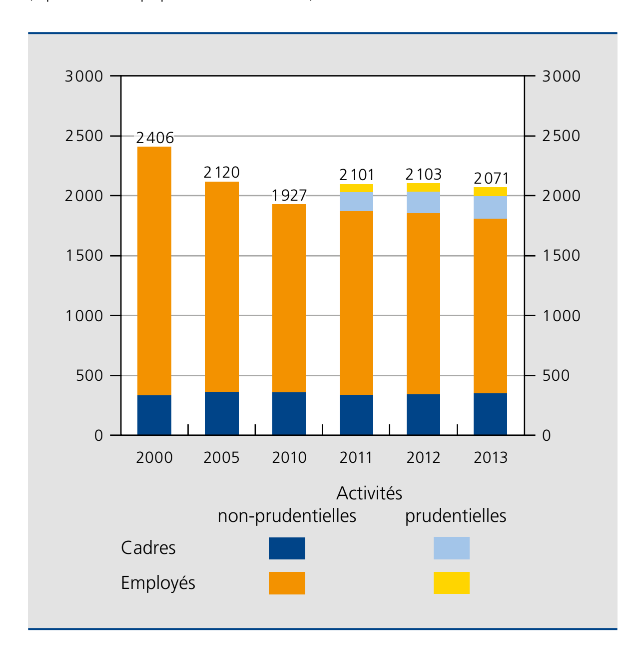
Pour attirer de nouveaux collaborateurs, la Banque a organisé au mois de novembre un « job event » où les personnes intéressées ont pu recevoir toutes les informations sur les postes disponibles. La grande affluence que cet événement a connue démontre que la Banque reste un employeur attractif, surtout pour les jeunes diplômés.

Le 1er octobre, la succursale d'Anvers a mis un terme à ses activités. Fin décembre, la succursale a été complètement fermée. Tous les membres de son personnel ont été accompagnés pour trouver une nouvelle affectation, soit à l'administration centrale, soit dans un autre siège.

Le département des Ressources humaines a présenté ses HR business partners, qui sont appelés à accompagner et à soutenir le management en ligne dans les différents processus des ressources humaines. L'accent est mis sur leur rôle d'assistance et d'avis. Ils ne reprendront pas les tâches et responsabilités du management en ligne, mais, vu leur expertise dans le domaine des ressources humaines, ils offriront une réelle valeur ajoutée pour mieux piloter la gestion du personnel dans les différents services.

ÉVOLUTION DE L'EFFECTIF [1]

(équivalents temps plein au 31 décembre)



Source : BNB.

(1) L'augmentation de 2011 s'explique par la reprise des activités de contrôle prudentiel de l'ex-CBFA. Le personnel affecté aux activités non-prudentielles continue depuis lors à diminuer.

L'enquête de satisfaction parmi le personnel et les entretiens de fonctionnement ont montré que dans certaines entités, un nombre assez important de collaborateurs connaissent des problèmes de stress liés au travail. Ceux-ci trouvent leur origine dans l'organisation du travail, le manque de communication et l'environnement psychosocial. La Banque a mis sur pied un programme de prévention du stress destiné à identifier celui-ci, à le gérer et à l'éviter.

1.2.2 Départs à la retraite et décès

En 2013, la Banque a appris avec regret le décès du régent honoraire Jan Hinnekens. M Hinnekens a été régent de notre institution de 1976 à 1993.

La Banque a également déploré en 2013 le décès de cinq membres de son personnel :

M. H. Baten
Mme N. De Prez
M. E. Lecoq
Mme A. Morren
M. M. Van Eynde Marc

Leur souvenir sera fidèlement gardé.

*
* *

Par ailleurs, la Banque tient à exprimer sa reconnaissance aux membres du personnel de cadre qui ont terminé leur carrière :

M. L. Aeles
M. E. De Koker
M. E. De Smet
M. H. De Troyer
M. E. Debisschop
M. H. Debremaeker
M. D. Denée
M. L. Eicher
M. J. François
M. R. Haenecour
M. Ch. Jacob
M. L. Janssens
M. J.-M. Plisnier
M. M. Van Caenegem
M. E. Van Horenbeeck

Elle remercie également les employés dont la carrière s'est achevée au cours de l'année écoulée :

M. H. Baten
Mme M. Bernard
M. J.-M. Bertini
Mme Ch. Bosmans
Mme D. Bosseloo
M. Ph. Broze
M. H. Cautaerts
Mme Ch. Collombon
Mme J. Courard
M. G. Daneau
M. A. De Bakker
M. L. De Clerck
M. H. De Grauwe
Mme L. De Jonghe
M. M. De Ruyck
M. J.-P. Debaes
M. P. Dekerckheer
M. D. Dewulf
Mme A.-M. Driessens
Mme F. Elias
Mme M. Floryn
Mme Ch. Hayois
M. F. Hubert
M. F. Jaspers
M. D. Jossaar
M. P. Lafleur
M. K. Lecluyse
Mme L. Leroy
M. G. Maire
M. A. Meersschaut
Mme S. Mergan
M. H. Nijs
Mme M. Potoms
Mme M. Potoms
Mme M.-Ch. Quenon
Mme N. Raulier
Mme V. Regnier
M. J. Renders
M. P. Ryckaert
M. D. Saerens
Mme F. Sauwen
Mme Ch. Spiliers
Mme R. Steyls
M. W. Stievenard
M. G. Suykens
M. J.-M. Swerts
Mme A. Theys
Mme F. Tonglet
M. F. Van Den Bergh
Mme Ch. Van Der Biest
Mme M. Van Diest
M. W. Van Erp
Mme A.-M. Van Mellaert
M. P. Van Molle
Mme M.-C. Van Snick
Mme G. Van Vaerenbergh
M. R. Vanausloos
M. F. Vandenbroeck
Mme N. Vandewinckel
M. I. Vanwynsberghe
Mme P. Vouez

1.3 Entreprise durable

La Banque a depuis de nombreuses années opté pour le concept d'entreprise durable. En la matière, 2008 devait être marqué d'une pierre blanche, puisque l'entreprise s'est vu décerner cette année-là le label « Entreprise écodynamique » de l'Institut bruxellois pour la gestion de l'environnement (IBGE), assorti de deux étoiles. Cette distinction récompensait les efforts consentis par la Banque dans le domaine environnemental. Le label, d'une durée de 3 ans, a été renouvelé en 2011, avec une étoile supplémentaire. 2014 verra s'opérer un réexamen de la Banque au regard des critères posés par l'IBGE.

Parmi les actions entreprises et les résultats engrangés durant l'année sous revue, relevons l'organisation d'une semaine durable à l'occasion de la semaine bio en juin 2013. Celle-ci a permis de promouvoir différents aspects du projet d'entreprise durable. Chaque jour, le personnel a été sensibilisé à un thème environnemental : énergie, habitat, réduction de la consommation et recyclage, alimentation et mobilité.

En matière d'économies d'énergie, les gains les plus immédiats ont été réalisés dans les années écoulées. Différents investissements de remplacement ont été parachevés ou entamés durant l'année sous revue. La première partie du projet de rénovation du bâtiment BNB1 (bâtiment construit par Van Goethem à la sortie de la Seconde Guerre mondiale) a été réalisée. Elle portait sur 7 800 m², avec installation de fenêtres aux verres superisolants, acoustiques et pourvus de protection solaire, amélioration de l'isolation des murs, plafonds froids et réglages individuels. Les machines à froid dans la centrale énergétique ont toutes été remplacées. La puissance électrique installée a diminué de 45 %, à 535 kW. La puissance de refroidissement nécessaire a décru de 25 %. Dans les trois dernières années, tous les compresseurs ont été remplacés par des machines moins voraces en énergie. Sachant que, par bar de diminution de pression, on épargne 7 % d'électricité, la pression que livrent les machines a été revue à la baisse.

L'obtention par la Banque du certificat de performance énergétique d'un bâtiment public souligne son sérieux dans l'approche des économies d'énergie. Cette labellisation indique en effet que nos bureaux consomment 40 % d'énergie de moins que la moyenne bruxelloise.

D'autres mesures méritent encore d'être citées. Conformément au protocole de Kyoto visant à réduire l'émission de gaz à effet de serre, la Banque a déjà pris la plus grande part des mesures dans les dernières années en remplaçant une dizaine de grandes machines à froid (environ 100 kW d'énergie électrique) et des dizaines de plus petites. Environ 800 anciens GSM professionnels ont été recyclés.

La volonté de réduire l'émission de CO_2 en matière de mobilité a fait l'objet de différentes initiatives : Depuis février 2013, les voyages en avion intraeuropéens s'effectuent en classe économique. Notre empreinte écologique s'en trouve réduite de 50 tonnes de CO_2 par an. Les trois installations de vidéoconférence disponibles et les possibilités de conférence téléphonique ont été promues afin de réduire le nombre de voyages en avion. Un système de réservation a été mis au point, tandis qu'un manuel d'utilisation était diffusé et des séances de démonstration proposées.

La Banque s'est inscrite à l'opération *Bike to Work* visant à stimuler l'utilisation du vélo pour se rendre au travail. Nouvelle participante, la Banque n'en a pas moins décroché la 7e place du Winter Trophy de ce concours.

1.4 Liste des publications de 2013

Revue économique

JUIN

- *Projections économiques pour la Belgique – Printemps 2013*
- *Dynamique structurelle du commerce extérieur de la Belgique*
- *La démographie des entreprises*
- *Ampleur et dynamique de l'endettement en Belgique et dans la zone euro*
- *Le patrimoine immobilier par secteur institutionnel*

SEPTEMBRE

- *L'économie belge dans les chaînes de valeur ajoutée mondiales. Une analyse exploratoire*
- *Découplés et résilients ? La transformation du rôle des pays émergents dans un monde interconnecté*
- *Structure et répartition du patrimoine des ménages : une analyse menée sur la base de la HFCS*
- *Causes et implications de la faiblesse des taux d'intérêt sans risque*
- *Le financement des entreprises en Belgique : analyse sur la base des tableaux des ressources et emplois*

DÉCEMBRE

- *Projections économiques pour la Belgique – Automne 2013*
- *Tendances des systèmes de taxation au sein de l'UE*
- *Mesure de l'inflation : état des lieux et enjeux*
- *Ce que l'évolution de l'inflation nous apprend sur la courbe de Phillips : implications pour la politique monétaire*
- *Résultats et situation financière des entreprises en 2012*
- *Le bilan social 2012*

Working Papers

- 241. *The influence of the Taylor rule on US monetary policy*
- 242. *Flemish maritime ports, Liège port complex and the port of Brussels – Report 2011*
- 243. *The fragility of two monetary regimes : The European Monetary System and the Eurozone*
- 244. *Funding liquidity, market liquidity and TED spread : A two-regime model*
- 245. *Robustifying optimal monetary policy using simple rules as cross-checks*
- 246. *Household and firm leverage, capital flows and monetary policy in a small open economy*
- 247. *The BIS and the Latin American debt crisis of the 1980s*
- 248. *The relationship between slack resources and firms' exporting behavior*
- 249. *The role of financial frictions during the crisis : An estimated DSGE model*
- 250. *Bank reactions after capital shortfalls*
- 251. *Why firms avoid cutting wages : Survey evidence from European firms*
- 252. *The distribution of debt across euro area countries : The role of individual characteristics, institutions and credit conditions*

Belgian Prime News

Cette publication trimestrielle en langue anglaise est le fruit d'une collaboration entre la Banque, le service public fédéral Finances (SPF Finances) et plusieurs Primary Dealers.

- 58. Special topic : *Laying sound foundations for the future to build confidence in the short run*
- 59. *Special topic : The recent budgetary actions taken by the federal government in Belgium, in the context of the most needed structural fiscal consolidation path*
- 60. *Special topic : Positive developments and remaining challenges for a stable financial system serving the economy in Belgium : lessons from the 2013 NBB Financial Stability Review*
- 61. *Special topic : Five years after Lehman : Where does Belgium stand ?*

Publications statistiques

La Banque met de très nombreuses statistiques macroéconomiques à la disposition du public sur son site internet et via sa base de données statistiques Belgostat. Des abonnements peuvent être souscrits pour les mises à jour de tables spécifiques. Les publications et les communiqués de presse sont également disponibles en format électronique sur le site de la Banque :

STATISTIQUE GÉNÉRALE :

- *Bulletin Statistique, Indicateurs économiques pour la Belgique, Enquête auprès des consommateurs, Enquête semestrielle sur les investissements, Enquêtes sur la conjoncture*
- *Observatoire du crédit aux sociétés non financières, Monetary financial institutions interest rates, Bank Lending Survey*

COMMERCE EXTÉRIEUR :

- *Bulletin mensuel et trimestriel*

COMPTES FINANCIERS :

- *Comptes financiers de la Belgique*

COMPTES NATIONAUX :

- *Comptes trimestriels des secteurs, Comptes trimestriels, Première estimation des comptes annuels, Comptes des administrations publiques, Comptes détaillés et tableaux, Tableaux des ressources et des emplois, Comptes régionaux, Le compte satellite des institutions sans but lucratif*

DONNÉES MICROÉCONOMIQUES :

- *Centrale des crédits aux particuliers. Rapport statistique 2013*
- *Chiffres clés mensuels*

La Banque publie trimestriellement sous format électronique les statistiques des crédits autorisés et utilisés qui sont repris dans la Centrale des crédits aux entreprises. La Centrale des bilans, quant à elle, met les données relatives aux comptes annuels qu'elle collecte à la disposition de divers groupes cibles et ce, sous diverses formes informatiques. Une impression du cd-rom *Données chiffrées des comptes annuels normalisés* peut également être demandée. Enfin, la Centrale des bilans publie, sur une base régulière, des chiffres clés relatifs à la démographie et à la santé financière des entreprises belges.

Autres publications

- *Rapport d'entreprise 2012. Activités, gouvernance et comptes annuels*
- *Rapport 2012. Évolution économique et financière*
- *Financial Stability Review 2013*

- *Note au Conseil des Ministres – Analyses des deux propositions de réformes : diminution de la TVA sur l'électricité et réductions de charges salariales dans des zones spécifiques.* Groupe d'experts « Compétitivité et Emploi » (GECE) – novembre 2013
- *Coût salarial, subventions salariales, productivité du travail et effort de formation des entreprises.* Groupe d'experts « Compétitivité et Emploi » (GECE) – juillet 2013
- *Le poids économique des institutions sans but lucratif en Belgique (Edition 2013)*
- *Conséquences de l'introduction en Belgique d'un principe d'arrondi symétrique à 5 cents près pour les montants totaux payés en magasin* – décembre 2013

1.5 Contacts

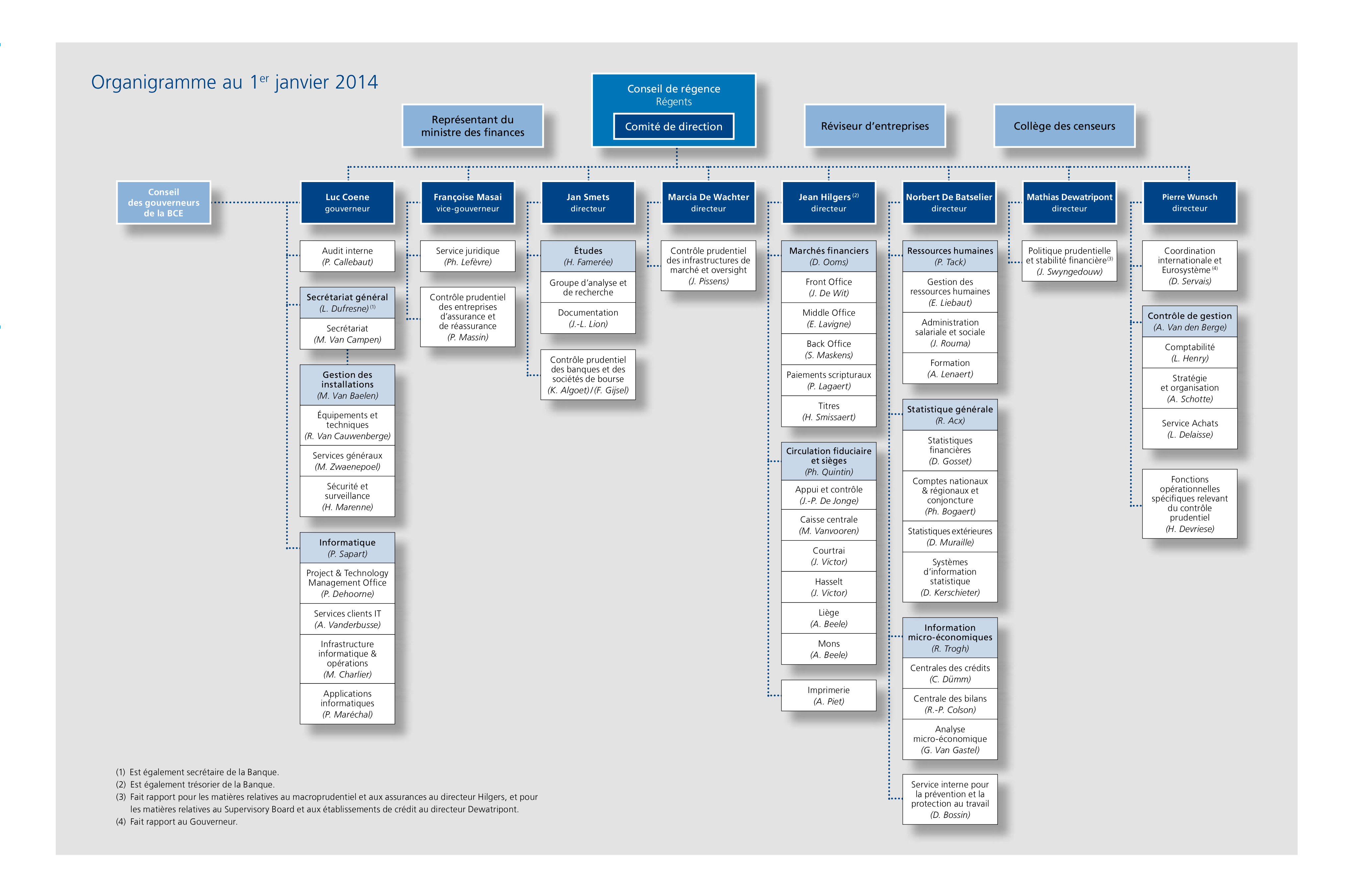
SERVICES	SIÈGES OÙ LES SERVICES SONT OFFERTS	HEURES D'OUVERTURE
Billets et pièces de monnaie, Caissier de l'État, Centrale des bilans, Centrales des crédits aux particuliers	Bruxelles, boulevard de Berlaimont 3, Courtrai, Hasselt, Liège et Mons	de 9 h à 15 h 30, du lundi au vendredi
Bibliothèque scientifique	Bruxelles, rue Montagne aux Herbes Potagères 57	de 10 h à 17 h, tous les jours sauf le dimanche
Musée	Bruxelles, boulevard de Berlaimont, 3	de 10 h à 17 h, du lundi au vendredi

RENSEIGNEMENTS	
Site internet :	www.bnb.be
Demandes de renseignements :	info@nbb.be Tél. +32 2 221 21 11
Personne de contact pour la presse :	Kristin Bosman, Secrétariat général Tél. +32 2 221 46 28 Fax +32 2 221 31 60 pressoffice@nbb.be
Personne de contact pour le service financier des actions de la Banque :	Herwig Smissaert, chef du service Titres Tél. +32 2 221 43 28 Fax +32 2 221 32 05 securities@nbb.be

ADRESSES

Bruxelles :	boulevard de Berlaimont 14, 1000 Bruxelles Tél. +32 2 221 21 11 Fax +32 2 221 31 00 info@nbb.be
Liège :	place St-Paul 12-14-16, 4000 Liège Tél. +32 4 230 62 11 Fax +32 4 230 63 90 liegesg@nbb.be
Courtrai :	President Kennedypark 43, 8500 Kortrijk Tél. +32 56 27 52 11 Fax +32 56 27 53 90 kortrijksg@nbb.be
Mons :	avenue Frère-Orban 26, 7000 Mons Tél. +32 65 39 82 11 Fax +32 65 39 83 90 monssg@nbb.be
Hasselt :	Eurostraat 4, 3500 Hasselt Tél. +32 11 29 92 11 Fax +32 11 29 93 90 hasseltsg@nbb.be

Départements et services : voir le site internet.


Organigramme au 1er janvier 2014
Représentant du ministre des finances
Conseil de régence
Régents
Comité de direction
Réviseur d'entreprises
Collège des censeurs
Conseil des gouverneurs de la BCE
Luc Coene
gouverneur
Audit interne (P. Callebaut)
Secrétariat général (L. Dufresne) (1)
Secrétariat (M. Van Campen)
Gestion des installations (M. Van Baelen)
Équipements et techniques (R. Van Cauwenberge)
Services généraux (M. Zwaenepoel)
Sécurité et surveillance (H. Marenne)
Informatique (P. Sapart)
Project & Technology Management Office (P. Dehoorne)
Services clients IT (A. Vanderbusse)
Infrastructure informatique & opérations (M. Charlier)
Applications informatiques (P. Maréchal)
Françoise Masai
vice-gouverneur
Service juridique (Ph. Lefèvre)
Contrôle prudentiel des entreprises d'assurance et de réassurance (P. Massin)
Jan Smets
directeur
Études (H. Famerée)
Groupe d'analyse et de recherche
Documentation (J.-L. Lion)
Contrôle prudentiel des banques et des sociétés de bourse (K. Algoet)/(F. Gijsel)
Marcia De Wachter
directeur
Contrôle prudentiel des infrastructures de marché et oversight (J. Pissens)
Jean Hilgers (2)
directeur
Marchés financiers (D. Ooms)
Front Office (J. De Wit)
Middle Office (E. Lavigne)
Back Office (S. Maskens)
Paiements scripturaux (P. Lagaert)
Titres (H. Smissaert)
Circulation fiduciaire et sièges (Ph. Quintin)
Appui et contrôle (J.-P. De Jonge)
Caisse centrale (M. Vanvooren)
Courtrai (J. Victor)
Hasselt (J. Victor)
Liège (A. Beele)
Mons (A. Beele)
Imprimerie (A. Piet)
Norbert De Batselier
directeur
Ressources humaines (P. Tack)
Gestion des ressources humaines (E. Liebaut)
Administration salariale et sociale (J. Rouma)
Formation (A. Lenaert)
Statistique générale (R. Acx)
Statistiques financières (D. Gosset)
Comptes nationaux & régionaux et conjoncture (Ph. Bogaert)
Statistiques extérieures (D. Muraille)
Systèmes d'information statistique (D. Kerschieter)
Information micro-économiques (R. Trogh)
Centrales des crédits (C. Dümm)
Centrale des bilans (R.-P. Colson)
Analyse micro-économique (G. Van Gastel)
Service interne pour la prévention et la protection au travail (D. Bossin)
Mathias Dewatripont
directeur
Politique prudentielle et stabilité financière (3) (J. Swyngedouw)
Pierre Wunsch
directeur
Coordination internationale et Eurosystème (4) (D. Servais)
Contrôle de gestion (A. Van den Berge)
Comptabilité (L. Henry)
Stratégie et organisation (A. Schotte)
Service Achats (L. Delaisse)
Fonctions opérationnelles spécifiques relevant du contrôle prudentiel (H. Devriese)
(1) Est également secrétaire de la Banque.
(2) Est également trésorier de la Banque.
(3) Fait rapport pour les matières relatives au macroprudentiel et aux assurances au directeur Hilgers, et pour les matières relatives au Supervisory Board et aux établissements de crédit au directeur Dewatripont.
(4) Fait rapport au Gouverneur.